

FUS

14. JAHRGANG | 6/2024 | 35,20 EUR

WWW.FUS-MAGAZIN.DE

ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN

AUFSÄTZE

Prof. Dr. Markus Grottko
Prof. Dr. Ulrich Kreutle
Viorica Mic

„Digital Marketing“ – was ist Wahrheit –
Dienen oder Manipulieren?

Dr. Simon Caspary
Gremienentwicklung aus
teamdynamischer Perspektive

Dr. Oliver Kanzler
Die Einheitsgesellschaft nach Inkrafttreten des MoPeG

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
Dr. David Hoeflmayr
Wertsteigerung in Familienunternehmen

GESPRÄCH

Dr. Johannes Lattwein
„Wir schaffen nachhaltige Werte für alle Aktionäre“

STICHWORT KONFLIKTPSYCHOLOGIE

Dr. Franziska v. Kummer
Prof. Dr. Arist v. Schlippe
Beharrlich geführte Konflikte

GESETZGEBUNG

Dr. Sebastian Matenaer
Dr. Paul Metz
Wegzugsbesteuerung für Anteile an Investmentfonds

6 | 2024

GoingPublicMedia
AKTIENGESELLSCHAFT

GREMIENENTWICKLUNG AUS TEAMDYNAMISCHER PERSPEKTIVE

WIE GREMIENKOHÄSION GELINGT

VON DR. SIMON CASPARY

ABSTRACT

Gremien erfüllen in Unternehmerfamilien wichtige und zentrale Kontroll-, Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen. Damit der Erhalt einer Unternehmerfamilie gesichert ist, müssen Gremien aber nicht nur mit entsprechenden Kompetenzen sowie Rechten und Pflichten ausgestattet sein, sondern sie müssen aus einer entwicklungs-dynamischen Perspektive auch arbeits- und teamfähig sein. Um hierfür ein Bewusstsein zu schaffen, werden in diesem Beitrag die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman vorgestellt. Sein Phasenmodell gewährt Einblicke in die Entwicklungsschritte, die ein Gremium durchlaufen sollte, damit der Zusammenhalt und die Arbeitsfähigkeit innerhalb des Gremiums gestärkt und sichergestellt werden.

I. Funktion von Gremien

Gremien reduzieren und steuern die Komplexität innerhalb vor allem großer Unternehmerfamilien, indem sie Kontroll-, Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen übernehmen. Dazu thematisieren sie familien- sowie unternehmensbezogene oder finanzielle Entscheidungsprozesse und setzen diese mittels Entschlüssen um.¹ Gerade wenn in Unternehmerfamilien nicht mehr die Möglichkeit besteht, operativ im Unternehmen zu arbeiten, bieten Gremien eine Möglichkeit, sich im Unternehmen zu engagieren und/oder Verantwortung innerhalb der Unternehmerfamilie zu übernehmen. Ein Vorteil der Mitwirkung in einem Gremium kann das Entstehen eines Gemeinschaftsgefühls sein, aber auch das Gefühl, als Gremiumsmitglied an etwas Größerem zu partizipieren.

Aufgrund ihrer zentralen Stellung müssen Gremien die teilweise widersprüchlichen Anforderungen, Interessen und Erwartungen der Familie(n), des Eigentümerkreises und des Unternehmens berücksichtigen und verarbeiten²:

- Einerseits gilt es, die familiäre Verbundenheit (Familienspirit) sowie die transgenerationale Intension der Familie zum Unternehmen zu bewahren;
- andererseits, die Interessen der Familienmitglieder untereinander, gegenüber dem Management/den Mitarbeitern des Unternehmens und in Richtung Markt/externe Stakeholder zu vertreten.

So wird durch Gremien nicht nur der Einfluss der Familie und deren Werteverständnis auf das Unternehmen sichergestellt, sondern vor allem der Bezug zur unternehmerischen Identität und Tradition innerhalb der Familie(n) gewahrt.

Um diesen Ansprüchen zu genügen, existieren in Unternehmerfamilien unterschiedliche Gremien, z.B. (Familien-)Beiräte, Aufsichtsrat, Vorstände, Gesellschaftergremium. Für die

Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Unternehmerfamilie dienen Gremienstrukturen als Ausgangspunkt für die Bildung von Hierarchien, die Verteilung von Informationen und Macht sowie für die Fassung von Beschlüssen und Kontrollmechanismen.³ Zwangsläufig entstehen Delegationsstrukturen, die es erforderlich machen, dass die Rechte des einzelnen Familienmitglieds, beispielsweise mittels Satzung, an das jeweilige Gremium übertragen werden.⁴

Unternehmerfamilien sind wesentlich von der Performance und Kompetenz des jeweiligen Gremiums abhängig. Eckpunkte für die Funktionsfähigkeit eines Gremiums sind:

- Zusammenspiel der unterschiedlichen Charaktere als Team,
- Sicherstellung des Rückhalts und Vertrauens der Mitglieder innerhalb der Unternehmerfamilie,
- frühzeitiger Aufbau und Selektion familieninterner, aber auch externer (potenzieller) Mitglieder und
- Fähigkeit der Mitglieder, zusammenzuwachsen, die Herausforderungen zu erkennen und Lösungen im Sinne der Unternehmerfamilie bereitzustellen. »

³ Vgl. Gimeno et al. (2010), S. 54.

⁴ Vgl. Rösen et al. (2021), S. 47.

INHALT

- I. Funktion von Gremien
- II. Gremien aus teamdynamischer Perspektive
 1. Dysfunktionen in Gremien
 2. Gremienentwicklungsphasen nach Tuckman
 - a) (Re-)Forming
 - b) Storming
 - c) Norming
 - d) Performing
 - e) Interrupting
- III. Fazit: Wie Gremienkohäsion gelingt

¹ Vgl. Kleve (2020), S. 24 f.

² Vgl. Caspary (2022), S. 164 ff.

II. Gremien aus teamdynamischer Perspektive

1. Dysfunktionen in Gremien

Innerhalb einer Unternehmerfamilie können Gremien als Teilsysteme betrachtet werden, deren Dynamik und Leistung von der Strategie, Strukturierung und den Problemstellungen der Unternehmerfamilie beeinflusst werden. Probleme innerhalb von Gremien können daher oftmals als ein Spiegelbild oder Ausdruck der Probleme der Unternehmerfamilie angesehen werden.⁵ Folgende Faktoren können Interessengegensätze innerhalb der Unternehmerfamilien bedingen und die Funktionsfähigkeit von Gremien beeinflussen:

- Größe der Unternehmerfamilie,
- bereits durchlebte Konflikte oder Krisen,
- Bedeutung des Unternehmens für die Familie,
- vorherrschende Kultur⁶ innerhalb der Unternehmerfamilie sowie
- Alters- und Anteilsverteilung zwischen den Familienmitgliedern.

Zusätzlich können auch innerhalb von Gremien folgende Dysfunktionen auftreten, die in gravierenden Fällen zu einer Lähmung des Gremiums führen können:

- Zusammensetzung des Gremiums,
- unterschiedliche (Macht-)Interessen,
- Beziehungs- und Generationenkonflikte,
- unterschiedliche Werte- und Normvorstellungen,
- fehlende (kontinuierliche) personelle Erneuerung sowie
- mangelnder Ausgleich zwischen Geben und Nehmen.

Dysfunktionen und häufig daraus resultierende Konflikte innerhalb von Gremien kosten viel Zeit, Energie und verhindern oft die Vereinbarung und Umsetzung wichtiger Entscheidungen. Aus teamdynamischer Sicht – d.h., sich so zu organisieren, um Ziele zu erreichen und Aufgaben zu bewältigen – reduziert dies nicht nur die Funktionsfähigkeit und Performance eines Gremiums, sondern kann sich auch negativ auf die Unternehmerfamilie auswirken.

2. Gremienentwicklungsphasen nach Tuckman

Viele der genannten Dysfunktionen in Gremien haben ihren Ursprung in einem fehlenden Einfühlungsvermögen in die Entwicklungsphasen eines Gremiums und daraus resultierenden, zu gering entwickelten Möglichkeiten, auf die Mitglieder bewusst und gezielt einzuwirken. Die Fähigkeit als Gremium,

- Konflikte konstruktiv zu lösen,
- die eigenen Teamprozesse und -phasen zu erkennen, aber auch
- richtig bzw. ziel-/zweckführend den Umgang miteinander zu gestalten,

⁵ Vgl. Steiger/Lippmann (2013), S. 318.

⁶ Vgl. Caspary (2024).

Teamentwicklungsphasen in Gremien

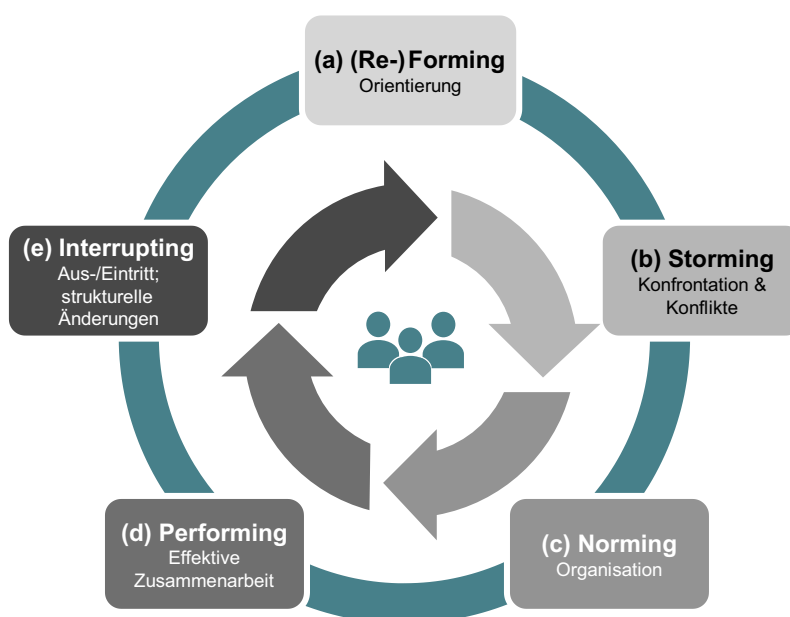


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Tuckman (1965).

stellt daher eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Gremiums dar und in weiterer Folge für die Stärkung der Unternehmerfamilie als Ganzes. Speziell Machtkämpfe treten in Gremien dann auf, wenn diese aus teamdynamischer Sicht instabil sind/werden. Dies vollzieht sich beispielsweise, wenn ein Mitglied mit einem höheren Status/Ansehen das Gremium verlässt und/oder ein neues Mitglied in dieses eintritt. Die alte bzw. bisher gewohnte Rangordnung gilt nicht mehr; jeder muss sich neu positionieren, sich neu abgrenzen.⁷ Aus dem Blickwinkel der Gremienentwicklung entsteht etwas Neues. Eine einzige wesentliche Veränderung zieht eine vollständige Veränderung des Gremiums mit sich.

Es ist daher notwendig, sich bei jedem *Ein- und Austritt* sowie auch bei *strukturellen Änderungen* innerhalb von Gremien die Teamphasen/-dynamiken zu vergegenwärtigen, damit das Gremium weiterhin entscheidungs- und handlungsfähig bleibt. Setzt sich ein Gremium neu zusammen, muss einerseits die Beziehungsarbeit forciert und andererseits müssen die kooperativen Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden.⁸

Im Anschluss werden die Teamentwicklungsphasen nach dem US-amerikanischen Psychologen und Organisationsberater Bruce Wayne Tuckman⁹ dargestellt. Mit seinem Phasenmodell kann die Gremienentwicklung durch Interaktion und Zusammenarbeit gestaltet werden. Die Gremienentwicklung erfolgt nicht von selbst, sondern bedarf Zeit, Verantwortung, Ressourcen und Maßnahmen, die zielgenau zur derzeitigen Entwicklungsphase des Gremiums passen sollten und so den weiteren Entwicklungsprozess stimulieren.¹⁰ Die einzelnen Phasen sind in Abb. 1 dargestellt.

Die Phasen (a) bis (d) entsprechen denen von Tuckman. Da Gremien in Unternehmerfamilien überwiegend langfristig angelegt sind und diese sich primär durch die Rotation der Mitglieder kennzeichnen, wurde die ursprüngliche Phase (e) – *Adjourning*: Auflösung des Gremiums – durch die Phase *Interrupting* ersetzt.

In der Praxis sollten die einzelnen Phasen aber nicht dahingehend betrachtet werden, dass diese nacheinander ablaufen und dann abgeschlossen sind. Einige Phasen werden mehr Zeit in Anspruch nehmen und andere weniger oder werden übersprungen. Auch ein Rücksprung in eine vorherige Phase ist möglich. Ebenso kann die genaue Abgrenzung einzelner Phasen schwerfallen. Wichtig ist, dass jeder Phase entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet wird, damit sich das Gremium (weiter)entwickelt. Tuckmans Modell liefert einen guten Einblick, welche Prozesse ein Gremium durchlaufen sollte, um seinen Zweck zu erfüllen. Im Anschluss werden die einzelnen Phasen dargestellt.

a) (Re-)Forming

Die erste Phase wird als Einstiegs-, Test-, Orientierungs- oder (Neu-)Findungsphase bezeichnet. Sie tritt entweder nach der Gründung eines Gremiums auf oder aber nach der Phase *Interrupting* als *Reforming*. Es ist eine Phase des gegenseitigen Warmwerdens und Ausprobierens. Die Mitglieder schwanken zwischen dem Suchen von Nähe und der Bewahrung von Distanz. Das Gremiumsklima ist aufgrund des noch fehlenden Zusammenhalts durch Zurückhaltung und Höflichkeit charakterisiert. Der Umgangston ist freundlich, aber eher neutral. Eigene Verhaltensweisen werden im Hinblick auf die Akzeptanz innerhalb des Gremiums getestet.¹¹ Konflikte werden eher vermieden. Jeder Einzelne bringt zwar seine Kompetenzen mit, allerdings existiert noch keine Teamintelligenz. Es herrscht eine hohe Anfangsbegeisterung bei mittelmäßiger Leistungsfähigkeit vor. Ideal wäre, wenn hier noch kein Schubladendenken auftritt bzw. keine Vorurteile bestehen. Jeder sollte den anderen erst einmal so akzeptieren, wie er ist, und tolerant gegenüber den anderen Mitgliedern sein. Ebenso können hier gewisse Ambivalenzen vorherrschen. Einerseits besteht Offenheit, Neugierde und Freude für die Zusammenarbeit, andererseits bestehen Bedenken, z.B. im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgabe oder Mitglieder. Verunsicherung tritt auf, da noch nicht klar ist, welche Werte, Ansichten, Wünsche, Erfahrungen die anderen Mitglieder aufweisen.¹²

Aufgrund der noch vorherrschenden Unsicherheit herrscht eine hohe Abhängigkeit von einer Leitung (Vorsitzenden).

Aufgaben der Leitung:

- Abbau von Vorurteilen,
- Initiierung von Entscheidungen,
- Aufbau von Vertrauen zwischen den Mitgliedern,
- Strukturierung und Vorgabe klarer Zielsetzungen wie auch Festlegung/Umschreibung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen sowie
- Berücksichtigung der individuellen Unsicherheiten (Ängste, Zweifel, Fragen, Widersprüche) und Motive (= Beweggründe: Machtgewinn/-sicherung, Status, Anerkennung, Freude, Erfolg, Interesse, Mitwirkung).¹³

b) Storming

Storming steht für die Auseinandersetzungs-, Klärungs- oder Konfliktphase. In dieser Phase werden der jeweilige Status und die Macht jedes Mitglieds innerhalb des Gremiums ausgehandelt. Die einzelnen Mitglieder äußern ihre individuellen Interessen und Erwartungen. Erste Allianzen/Fraktionen können entstehen, das Klima ist geprägt von Emotionalität und Kritik sowie von einer tendenziell aggressiven Konfrontation der verschie-



7 Vgl. Fieger/Fieger (2018), S. 131/157 f.
 8 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 259.
 9 Vgl. Tuckman (1965).
 10 Vgl. Steiger/Lippmann (2013), S. 311.

11 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 281.
 12 Vgl. Lubbers (2005), S. 145.
 13 Angelehnt an Steiger/Lippmann (2013), S. 311, und Lubbers (2005), S. 146.

denen Standpunkte.¹⁴ Die unterschiedlichen Vorstellungen, Bedürfnisse, Werthaltungen und die daraus abgeleiteten Erwartungen treffen aufeinander und sollten diskutiert werden. Aufgrund der (noch) fehlenden (konstruktiven) Feedbackkultur sind Streitigkeiten sehr wahrscheinlich. Die eigene Meinung und Haltung stehen hier im Vordergrund. Dadurch sinkt die Leistung des Gremiums deutlich; es gibt kaum bis gar keine Fortschritte. Zweifel im Hinblick auf die Geschäftsordnung, die Gremienzusammensetzung, die zu erfüllenden Aufgaben oder die Legitimation der Leitung treten in den Vordergrund.

Trotz der destruktiven Dynamiken kann diese Phase dazu dienen, große Fortschritte im Hinblick auf die Gremienkohäsion, d.h. das Gemeinschafts- oder Zusammengehörigkeitsgefühl zu erreichen; es muss dem Gremium nur gelingen, konstruktiv mit den Streitenergien umzugehen. Diese sollten insofern nicht ignoriert, sondern hinterfragt werden: Worum geht es? Was steckt dahinter? Wie kann eine möglichst für alle passende Lösung gefunden werden? Hier entwickelt auch jedes Mitglied ein Gespür dafür, welches Mitglied mehr Distanz wünscht und welches mehr Nähe zulässt. Diese Phase sollte also nicht verhindert werden. Gerade durch die Konfrontation lernen die Mitglieder erst einander kennen. Eine aktive Verhinderung der Konflikte wäre hier der falsche Ansatz. Dies führt eher zu einer Verschleppung: Es baut sich immer mehr Druck auf, der dann plötzlich und heftig entweicht. Eine scheinbare Harmonie sollte daher wachsam beobachtet und hinterfragt werden.¹⁵

Aufgaben der Leitung:

- Ansprechen von Konflikten,
- Verhinderung von Koalitionsbildung,
- Etablierung klarer Spiel-, Anstands- und Feedbackregeln,
- Vermeidung von Störungen in der Kommunikation durch Moderation,
- Zulassen von Unterschieden, Spannungen sowie Kontroversen und
- sich als Leitung nicht von den Ängsten und Aggressionen einzelner Mitglieder irritieren lassen (Aufbau einer inneren Distanz).¹⁶

c) Norming

Die Phase der Organisation und Produktivität wird auch als Regelungs-, Übereinkommens- bzw. Vereinbarungsphase bezeichnet. Die Einigung auf das gemeinsame Ziel, auf gemeinsame Werte, Normen und Spielregeln sollte im Vordergrund stehen. Charakteristisch für diese Phase ist der persönliche Einsatz. Es entsteht ein Wirgefühl. Die Kommunikation ist intensiv und sollte zielorientiert sein. Solidarität und die Bewältigung der Aufgaben sind Kennzeichen. Die Kohäsion des Gremiums unter gleichzeitiger Orientierung an der Aufgabe/dem Zweck ist in dieser Phase am stärksten ausgeprägt. Bedingt durch den positiven Zusammenhalt ist Raum für individuelle Bedürfnisse und Beiträge.¹⁷

Die zunehmende Rollenklarheit sowie Klarheit im Hinblick auf Verantwortungsbereiche und Aufgaben sollten im Vordergrund stehen. Es sollte Zielklarheit bestehen, eine Streitkultur etabliert sein und die Mitglieder sollten sich dem Zweck des Gremiums verpflichtet fühlen. Es gibt auch hier Harmonisierungsbestrebungen, jedoch ohne Streit/Konflikte zu vermeiden. Konfrontationen sollten zum Wohle des Gremiums und der Unternehmerfamilie offen ausgetragen werden. Hierdurch kann sich eine Teamidentifikation und Identität im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufgaben formen. Die Gremienmitglieder kennen die an sie gestellten Erwartungen und die Spielregeln sind vereinbart sowie die Verantwortungen geklärt. Für die Einhaltung der Aufgaben, Erwartungen und Regeln sollte jeder bereit sein, kritisches, aber konstruktives Feedback anzunehmen und zu geben. Die Arbeitskraft kann nun auf die Lösung der zu erledigenden Aufgaben gerichtet werden.¹⁸

Die Gefahr in dieser Phase besteht allerdings darin, dass sich das Gremium vom Rest der Unternehmerfamilie abschottet, sodass sich das Gremium nur noch bzw. zunehmend mit sich und seinen Bedürfnissen beschäftigt. Das Schnittstellenmanagement und die Zweckmäßigkeit für die Unternehmerfamilie sind daher besonders wichtig.¹⁹

Die Aufgaben der Leitung:

- Beziehungsthemen vor Sachthemen stellen,
- Unterstützung bei der Findung eines Konsenses,
- Sorgetragen für (die Einhaltung von) Vereinbarungen,
- Hinterfragen von Regeln und Normen, die nicht eingehalten werden, und
- Kontrolle, ob allen Mitgliedern der Zweck, die Ziele und Aufgaben sowie Arbeitsstruktur klar sind.²⁰

d) Performing

Diese Phase wird als Arbeits-, Leistungs- oder Integrationsphase bezeichnet. Die Kooperation und Erfüllung der gemeinsamen Zielsetzung sollten im Vordergrund stehen. Es besteht Ausgewogenheit zwischen einer Aufgabenorientierung und einer sozialen Orientierung; ebenso zwischen Kooperation und einer produktiven Bewältigung von Konflikten.²¹ Das Gremium braucht weniger Führung; es agiert selbstgesteuert. Die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen sind jedem bekannt und jeder sollte entsprechend seinen Kompetenzen eingesetzt werden. Generell herrscht ein Interesse für die Aufgaben des anderen. Unterstützung und Feedback sollten Teil des Miteinanders sein. Informationen werden auf Basis des vorherrschenden Vertrauens weitergegeben. Hier sollte es für die Mitglieder möglich sein, als Team reflektiert und in Zusammenhängen zu denken. Die Bedeutung der Gremienarbeit sollte im Sinne des Großen und Ganzen für das nächsthöhere Ziel erkannt und auch danach gehandelt werden, z.B. für die Familie, das Unternehmen oder den Eigentümerkreis. In dieser Phase sind regelmäßige Reflexion im Sinne der Zielkon-

14 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 281 f.

15 Vgl. Lubbers (2005), S. 146 f.

16 Angelehnt an Fieger/Fieger (2018), S. 164, und Steiger/Lippmann (2013), S. 312.

17 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 282.

18 Vgl. Lubbers (2005), S. 147 f.

19 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 282.

20 Angelehnt an Fieger/Fieger (2018), S. 164, und Steiger/Lippmann (2013), S. 312.

21 Vgl. Schiersmann/Thiel (2014), S. 283.

formität, die Beobachtung geänderter Rahmenbedingungen sowie die Reaktion darauf durch Anpassung wichtig. Es sollten Strukturen und Regeln existieren, mit deren Unterstützung Meinungsverschiedenheiten und Konflikte gelöst werden können.

Gefahren bestehen auch in dieser Phase in der zunehmenden Abschottung des Gremiums und dem fehlenden Willen, weiterhin kontinuierlich an der Gremienentwicklung zu arbeiten (Erfolgsfälle). Das Erreichen der Performing-Phase soll nicht implizieren, dass die Teamentwicklung abgeschlossen ist. Das Gremium kann wieder in eine frühere Phase zurückfallen, besonders dann, wenn Hinweise/Feedback von außen wenig Beachtung finden. Bis die Performancephase erreicht wird, bedarf es unter Umständen eines längeren Weges.²²

Aufgaben der Leitung:

- Anerkennung der Leistung,
- Abnahme von (Zwischen-)Ergebnissen,
- Förderung des selbstständigen Arbeitens und Vertrauens,
- Einholung von Feedback innerhalb der Unternehmerfamilie sowie
- kontinuierliche Weiterentwicklung, um Stillstand und Stagnation zu verhindern.²³

e) Interrupting

Diese Phase kann als Destabilisierungs- oder Neuorientierungsphase bezeichnet werden. Sie ist neben strukturellen Änderungen innerhalb des Gremiums vor allem durch den (bevorstehenden) Austritt und/oder durch den Eintritt eines Gremiumsmitglieds gekennzeichnet. Wie bereits geschildert, *macht* jeder Aus- und Eintritt etwas mit dem Gremium und speziell mit der dort vorherrschenden Gremiendynamik, da sich die Mitglieder neu formieren (Reforming) müssen.

Austritt eines Gremiumsmitglieds oder mehrerer Gremiumsmitglieder: Aus teamdynamischer Sicht und im Hinblick auf die Dynamiken innerhalb der Unternehmerfamilie ist eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Gremienaustritten von großer Bedeutung. Gerade der Austritt einer leitenden/prägenden Persönlichkeit kann die Identität, Performance und das Gefüge des Gremiums und in weiterer Folge der Unternehmerfamilie destabilisieren. Daher sollte diese Phase des Abschieds durch Offenheit und Reflexivität geprägt sein, aber auch Trauer über das Ende der Gremienfunktion zulassen. Auf der persönlichen Ebene des Austretenden können sich ebenfalls Widerstände bilden, die das *Loslassen*²⁴ sowie das Andenken einer Nachfolge verhindern. Dies kann zum Festhalten an der jeweiligen Position führen und notwendige Erneuerungen verhindern. Folgende Aufgaben sollten bereits frühzeitig – vor dem eigentlichen Austritt – innerhalb des Gremiums erledigt werden:

- Sicherung des Wissens,
- Planung einer vorübergehenden Vertretung,
- Planung der formalen Verabschiedung (Abschiedsritual),

- Unterstützung des Austretenden beim Loslassen und Würdigung der Leistung sowie
- Kommunikation des Austrittszeitpunkts im Gremium und in der Unternehmerfamilie.

Eintritt eines Gremiumsmitglieds oder mehrerer Gremiumsmitglieder: Der Eintritt in ein Gremium stellt in der Regel das Ende eines (Bewerbungs-)Prozesses dar. Da Nachfolgende vor allem familiären Rückhalt benötigen, müssen diese auf ihre zukünftige Rolle entsprechend gut (fachlich) vorbereitet werden. Bei der innerfamiliären Besetzung sollte stets nach dem Prinzip des Fremdvergleichs agiert werden, d.h. nur der/die Beste für die Position im Vergleich zum Markt. Ebenso sollte bei der Auswahl auf die fachliche Diversität des Gremiums geachtet werden; hierdurch werden die spezifischen Kompetenzen Einzelner zu einem großen Ganzen gebündelt. Eine offene Kommunikation im Hinblick auf die Anforderungen und in Richtung der Unternehmerfamilie über den Status sowie über Selektionskriterien wirkt vertrauensfördernd. Fördernde Maßnahmen beim Eintritt sind:

- Sicherstellung des Wissenstransfers,
- Führung eines Orientierungsgesprächs,
- Mentorship (für noch wenig erfahrene Nachfolger),
- Bereitstellung von fachlichen Aus- und Weiterbildungen sowie
- formelle Vorstellung in der Unternehmerfamilie/Gremium (Initiationsritual).

III. Fazit: Wie Gremienkohäsion gelingt

Gremien stehen nicht nur vor der Herausforderung, ihre Leistungserbringung im Sinne der Unternehmerfamilie zu gewährleisten, sondern auch ihre Kohäsion (soziale/r Struktur/Zusammenhalt) sicherzustellen. In diesem Spannungsverhältnis kommt es unweigerlich immer wieder zu Konflikten, Reibungsverlusten und (Entwicklungs-)Krisen. Allerdings sind dies notwendige Entwicklungsschritte eines Gremiums. Aus- und Eintritte tragen – im Sinne der Sicherung des transgenerationalen Erhalts und des unternehmerischen Erbes – zu einer wichtigen Erneuerung eines Gremiums bei – selbst wenn diese aus team- und entwicklungsdynamischer Sicht zunächst destabilisierend auf das Gremium wirken können.

Zur Stabilisierung ist es daher wichtig, den Fokus auf die Gremienentwicklung zu richten. Gerade im Hinblick auf die Kohäsion sollten folgende Erfordernisse berücksichtigt werden, um ein Gremium zu festigen:

- Förderung von konstruktivem Feedback,
- Management von Konflikten und Spannungen,
- Verständnis für individuelle Stärken und Schwächen,
- Förderung eines gemeinsamen Werteverständnisses,
- Förderung des Gemeinsamen (Zweck, Ziele und Aufgaben des Gremiums) sowie
- Strukturierung der Kommunikationsprozesse und der Entscheidungsfindung.

Damit Gremienkohäsion gelingt, bietet das Phasenmodell nach Tuckman einen geeigneten Orientierungsrahmen: einerseits für die Verortung, in welcher Phase sich das Gremium befindet, andererseits hinsichtlich der Entwicklungsschritte, die ein

22 Vgl. Lubbers (2005), S. 145 ff.

23 Angelehnt an Fieger/Fieger (2018), S. 164.

24 Vgl. Caspary et al. (2024) und vgl. Wimmer/Rüsen (2024).

Gremium (weiterhin) durchlaufen sollte, um handlungs- und funktionsfähig zu sein. Dies gilt auch unabhängig davon, ob das Gremium von einem konkreten Aus-/Eintritt (Interrupting) betroffen ist. Kontinuierliche Reflexionsschleifen und daraus abgeleitete Maßnahmen stärken den Zusammenhalt und erhöhen somit die Wirkkraft eines Gremiums. Abschließend sind noch für jede Phase zu beantwortende Reflexionsfragen abgebildet, die zur Unterstützung für die Gremienentwicklung und -kohäsion dienen (s. Tab. 1) ◆

Teamphase	Fragestellungen für die Gremienentwicklung und -kohäsion
(Re-)Forming	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist der Zweck des Gremiums und was sind die zu erfüllenden Aufgaben? • Sind alle bereit, an der Lösung mitzuarbeiten? • Was soll gemeinsam erreicht werden?
Storming	<ul style="list-style-type: none"> • Was muss geändert/vereinbart werden, um die Zusammenarbeit zu fördern? • Welche Hinderungsgründe bestehen, um wirkungsvoll zu sein? • Wo bestehen Konflikte und wie können diese gelöst werden?
Norming	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Arbeits- und Kommunikationsregeln müssen vereinbart werden und wie halten sich alle Mitglieder daran? • Welche Konsequenzen hat es, wenn Regeln nicht eingehalten werden? • Wer ist für die Einhaltung der Regeln verantwortlich?
Performing	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Zusammenarbeit und die Ergebnisse erlebt (im Gremium und in der Unternehmerfamilie)? • Was wurde bisher erreicht und wie wird die Leistung beurteilt? • Was wurde aus welchen Gründen nicht erreicht?
Interrupting	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erfolgt die Kommunikation in Richtung Familie(n), Eigentümerkreis und Unternehmen, welche Inhalte werden vermittelt und wer muss (vorab) einbezogen werden? • Welche Maßnahmen sind erforderlich, um den Aus-/Eintritt ideal vorzubereiten und durchzuführen? • Wie können aus-/eintretende Mitglieder bei dem Prozess unterstützt werden?

Tab. 1: Reflexionsfragen für die Teamphasen²⁵; Quelle: Eigene Darstellung

25 Angelehnt an Steiger/Lippmann (2013).

LITERATURVERZEICHNIS

Caspary, S. (2022):

Erwartungsmanagement für Nachfolger aus Unternehmerfamilien. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(5), S. 164–169.

Caspary, S. (2024):

Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien. Eine Einführung. Mit einem Vorwort von Heiko Kleve. Heidelberg: Carl-Auer.

Caspary, S./Rüsen, T. A./Kleve, H. (2024):

Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Fieger, J./Fieger, K. T. (2018):

Führung ist erlernbar. Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gimeno, A./Baulenas, G./Coma-Cros, J. (2010):

Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kleve, H. (2020):

Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.

Lubbers, B.-W. (2005):

TeamIntelligenz: Ein intelligentes Team ist mehr als die Summe seiner Kompetenzen. Wiesbaden: Gabler.

Rüsen, T. A./Kienbaum, F./Kirchhoff, A. G./Steiner, V. (2022):

Enkelfähig wirtschaften. Familienunternehmen in Deutschland. München: Carl Hanser.

Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):

Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Berlin: Springer Gabler.

Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2014):

Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer VS.

Steiger, T./Lippmann, E. (2013):

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Medizin.

Tuckman, B. W. (1965):

Developmental Sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin, 63(6), S. 384–399.

Wimmer, R./Rüsen, T. A. (2024):

Senioren im Generationswechsel. Eine Anleitung zum „Sich-selbst-neu-Erfinden“. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 14(2), S. 74–77.



Dr. Simon Caspary ist Berater und Coach für Familienunternehmer sowie Trainer. Seit 2023 ist er Senior Research Fellow am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und seit 2022 Mitglied des Zirkels Familienunternehmen exklusiv (ZFUE) in Wien. www.simoncaspary.com

KEYWORDS

Gremien • Unternehmerfamilie • Teamentwicklungsphasen • Teamdynamiken